

УДК 005.1 /32

ДЕФИНИСАЊЕ МОДЕЛА МЈЕРЕЊА УСПЈЕШНОСТИ МЕНАѢРА У ЗЕМЉАМА У ТРАНЗИЦИЈИ

Др Миладин Јовичић*

Резиме

МенаѢри свих нивоа се оцјењују са оквирним оцјенама: одлично, солидно и лоше. Одлично значи да се ради о бројчаним показатељима знатно изнад просјека, солидно – бројчани показатељи су око просјека, а лоше знатно испод просјека групације којој предузеће припада.

Према временској димензији проматрања и нивоу менаѢмента, најважнији показатељи су:

Краткорочни показатељи за:

1. топ менаѢмент - раст пословања и ликвидност;
2. средњи ниво менаѢмента - обртање обртних средстава и флуктуација радне снаге;
3. први ниво менаѢмента - обим пословања по запосленом и задовољство купаца.

Дугорочни показатељи за:

- а) топ менаѢмент - повећање удјела на тржишту и рентабилност;
- б) средњи ниво менаѢмента - економичност пословања и флуктуација радне снаге;
- в) први ниво менаѢмента - квалитет производа и број техничких иновација. Модел је сачињен у виду комплексне, али врло јасне и прегледне „инструмент табле” за детаљне показатеље како предузеће послује и да ли се креће правим смјером, односно какви су резултати рада његовог менаѢмента.

Показатељи предложеног модела за мјерење ефикасности рада менаѢра указују да резултати менаѢмента предузећа земаља у транзицији далеко заостају за ефикасношћу рада менаѢра у развијеним земљама. Тако лоши резултати рада наше фабрике су посљедица: техничко-

* Др Миладин Јовичић, доцент Факултета за спољну трговину у Бијељини

технолошке заосталости; недовршених промјена својинских односа; штетног уплитања политике у економију, те ниске стручности и мотивисаности запослених.

Пут до позитивних резултата нас води кроз брзе институционалне промјене које треба да се догоде првенствено у својинским односима, подјели компетенција између менаџмента, управљачких структура и акционара, те увођењем у праксу адекватних показатеља успјешности рада менаџера - које треба да контролише управни и надзорни одбор, а њих „прави” власници имовине предузећа.

Кључне ријечи: транзиција, успјех, процјена, нивои, приватизација, менаџмент, модел, упоређивање.

Уводна разматрања

Транзициони процеси у Босни и Херцеговини, а самим тим и у Републици Српској, присутни су већ дужи период. Не може се рећи да су интензивни или да су далеко одмакли, већ је употребљен термин присутни, пошто он најбоље осликава стање у коме се ти процеси налазе.

Транзиција је веома широк појам и подразумева многе промјене - прије свега у власничкој структури, организационој поставци, начину размишљања, филозофији приступа пословним активностима и оно што се у овом раду жели посебно истаћи - проблем управљања и руковођења у новоконципираним предузећима¹. Другим ријечима, жели се указати на значај и улогу менаџмента, односно менаџера у борби за очување позиција предузећа, односно у стварању новог, много повољнијег имица предузећа у односу на онај који је до тада имало. Исто тако, треба сагледати њихову улогу у ситуацији када власник или власници одвоје управљање од власништва и управљање препусте менаџерима професионалцима који ће у име и за рачун власника капитала водити фирму кроз „немирне и опасне воде бизниса”.

Улога менаџмента као кључног фактора пословања предузећа посебно долази до изражаја у периоду транзиције када се у предузећима одвијају процеси од којих зависи њихов опстанак - реорганизација, санација, консолидација, ревитализација и други сложени процеси понашања и активности менаџмента. Наиме, остале управљачке и власничке структуре нису довољно компетентне, информисане и организоване да би могле значајније утицати на пословање предузећа у тако сложеним условима. С друге стране, имамо ситуацију да је контрола

¹ Ј. Корнаи, *Сродност између облика власништва и механизма координације у књизи „Проблеми привредног система”*, Загреб, Информатор, 1998, стр. 132.

пословања предузећа од стране државе врло ослабљена, а још увијек није успостављена квалитетна контрола других власника (пензионог фонда, акционара и других). То ствара додатну потребу за доминирајућим положајем менаџмента у предузећима. Кључни проблем транзиције наше привреде је квалитетно менаџерско екипирање предузећа и успостављање инструментарија за мјерење ефикасности њиховог рада. Без тога, нема повећања ефикасности и ефективности пословања предузећа као и њиховог укључивања у глобалне свјетске токове и наравно, даљег развоја. Без тога је немогућ њихов опстанак у условима неминовног отварања домаћег тржишта за улазак (немилосрдне) свјетске конкуренције.

Данас наша предузећа доживљавају, без обзира у којој фази свог животног циклуса се налазе (у расту, кулминацији или дегенерацији), најтежи период свог развоја. То није само посљедица догађања у окружењу, него и догађања у самом предузећу.

Посљедице су поразне и веома обавезују руководства, која предузећу треба да обезбједе не само опстанак и преживљавање, него и такав развој који доноси добре стратешке позиције на тржишту. Зато, руководства наших предузећа имају тешке задатке да истовремено раде на одржавању текућег пословања (преживљавања) и истовремено обезбјеђују услове за даљњи раст и развој.

До сада се наша привреда развијала у нетржишном амбијенту и изван рационалних тржишних усклађености, а негативна посљедица таквог развоја је садашњи менаџмент у коме нема много предузетништва и одговарајуће менаџерске концепције, што је свакако одлика пословања у развијеном свијету. Чињеница је да у постојећем концепту менаџмента, код већег дијела менаџерског (директорског) слоја наших предузећа, доминира карактеристика отпора према промјенама, као постулату развоја. Међутим, пут развоја се базира на промјенама и флексибилности, с обзиром на то да позитивне промјене на дужи рок доприносе стварању већег богатства, вишег нивоа запослености и слободе појединца.

Кључни показатељи за мјерење успјешности менаџмента

Поставља се питање: који су то кључни показатељи који одређују да ли је неки менаџмент, односно менаџер, успјешан или не?

Питање мјерила, односно стандарда успјешности менаџера, јесте једно од најважнијих питања овога рада јер се без његовог објашњавања не може објаснити систем савременог, професионалног менаџмента у предузећима.

Треба нагласити да је ово питање врло сложено, али врло слабо заступљено у стручној и научној литератури. То се посебно односи на

домаћу, али у великој мјери и на страну литературу, у којој се оно углавном третира успутно и у глобалу.

Сложеност проблематике се огледа у томе што се мјерила успјешности менаџера морају утврђивати у зависности од различитих фактора које треба сагледавати са различитих аспеката².

У обради се пошло од основних категорија и фактора савременог менаџмента, а то су прије свега: примарне обавезе менаџера; ниво његове функције; потребна знања и вјештине; врсте циљева које предузеће треба постизати и друго.

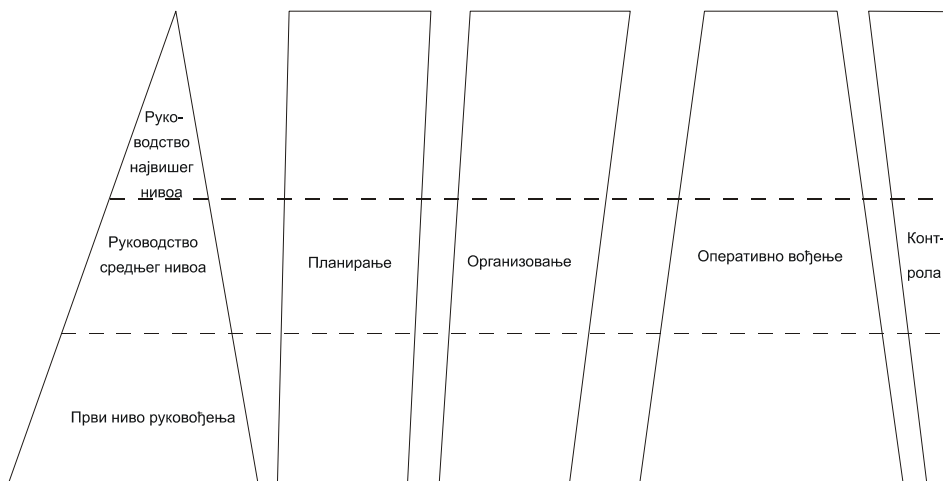
Успјешност рада менаџера се најбоље може утврдити квалитетном анализом извршења примарних обавеза у које спадају: а) планирање, б) организовање, ц) кадровање, д) вођење (које се састоји и од подфункција као што су: мотивација, утицање, усмјеравање и подстицање) и е) контрола.³

Независно од тога о којем је менаџерском нивоу ријеч, сваки менаџер обавља све четири менаџерске функције. Разлика међу њима је у томе колико времена за поједине од тих функција троше менаџери на поједином организационом нивоу менаџмента. Количину времена коју менаџери троше, за обављање појединих менаџерских функција, на појединим организационим нивоима менаџмента, приказује следећа слика:⁴

² P.B. Crosby, *Vječno uspješna organizacija*, Privredni vjesnik, Zagreb, 1990, str. 55.

³ N. Koontz, H. Weihrich, *Essentials of Management*, Fifth Edition, Mc Graw-Hill Publishing Company, New York, 1990, стр. 343-344.

⁴ E. Pearson Andrea, *Six Basiss for General managers*, Harward's Bussines review, July-August, 1989, стр. 95-96.



Слика 1 Вријеме утрошено за обављање менаџерских функција у односу на укупно расположиво вријеме менаџера

Извор: Адаптирано према А.Е. Pearson Basics for General managers, Harvard, 1989., p. 95-96.

На слици 1. уочљиво је да менаџери највишег организационог нивоа највише расположивог времена троше за планирање (стратешко), нешто мање за организовање послова, још мање за оперативно вођење а најмање за контролу. Насупрот њима, најнижи ниво менаџмента највећи дио времена троши за послове оперативног вођења, затим организовања, планирања и контроле.

Различити нивои менаџмента и менаџери на тим нивоима имају и различите улоге. На примјер, менаџери који се налазе ниже на хијерархијској лествици могу прецизније одредити проблеме него руководиоци, који се налазе на високом нивоу. Најнижи степен менаџмента (пословодни кадар) има веома специфичне обавезе и одговорности. Предсједник компаније, директор предузећа, као супротност, има највећу одговорност.

Одлуке врховног руководства, односно „топ менаџмента”, у односу на друге нивое малобројне су, али веома комплексне.

Један од најважнијих задатака генералног менаџера је постављање циљева организације. Врхунски менаџмент је стално укључен у формулисање стратегије предузећа. Врховно руководство прије свих области у предузећу, мора имати стратешку визију за сваки посао.

Између врховног менаџмента и пословодног кадра налази се категорија средњег нивоа менаџмента, који није тако хомогени као двије претходне категорије. Наиме, свако предузеће има врх и основицу

пирамиде, па је лако одредити највиши и најнижи ниво менаџмента, а средњи ниво менаџмента има више категорија.

Менаџери на средњем нивоу менаџмента имају троструку улогу: подређених, равноправних колега и надређених. У односу према својим шефовима, они су подређени. Према својим сарадницима односе се као надређени, а према другим менаџерима, на истом нивоу менаџмента, обично се односе као равноправне колеге. На тај начин, обављајући послове менаџмента, менаџер на средњем нивоу менаџмента, мора носити „три шешира”⁵.

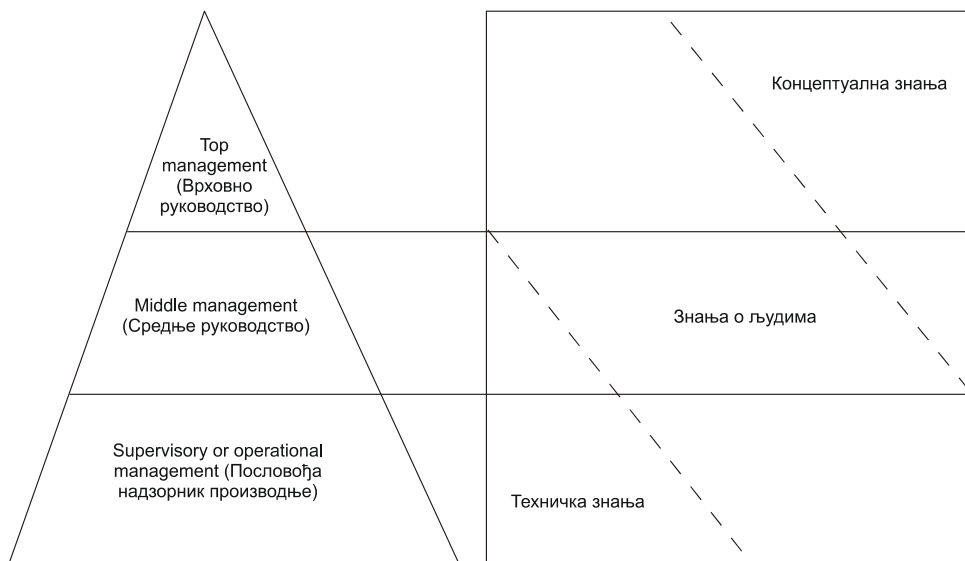
Менаџери на свим организационим нивоима морају посједовати одређена знања и вјештину. Будући да су менаџерске вјештине, техничка знања, знања у опхођењу с људима и концептуална знања, односно знања обликовања, оне ће се разликовати зависно о којем нивоу менаџмента је ријеч. Техничка знања ће бити најважнија на нижим нивоима менаџмента, а концептуална знања, односно знања обликовања, на највишим нивоима менаџмента, тј. на нивоу „топ менаџмента”. Знања у опхођењу с људима су потребна на свим нивоима менаџмента, а посебно је знање о људима важна успјешност у раду средњег менаџмента.⁶

Однос између појединих нивоа менаџмента и потребних знања која мора посједовати менаџер на поједином нивоу дат је на слици 2.

Менаџерска знања се морају стално освјежавати. Данас се то подстиче различитим начинима и типовима образовања менаџера, међу којима примат има „кућни тренинг”, тј. образовање унутар компаније, у тренинг групама или радионицама (Workshops). Осим тога, познати су и други начини образовања, као што су различити конференцијски програми, универзитетски семинари, самостално проучавање релевантне литературе, специјални тренинг, програми и слично.

⁵ Ibidem, стр. 115.

⁶ R. Willis, *What's happening to America's Middle*, Harvard Bussines Review, January, 1987, стр. 24.



Слика 2. Однос између нивоа менаџмента и потребних знања на поједином нивоу

Извор: Адаптирано према А.Е. Pearson – Basics for General Managers, Harvard, 1989., р. 97-99.

Менаџери, због сложености послова које обављају, „играју” и различите улоге⁷. Тако су они истовремено и предузетници и надзорници, алокатори ресурса и послодавци. Они, такође, обављају међуљудске улоге као и информацијске, а најважнијим њиховим улогама припада доношење одлука.

Праћење успјешности менаџмента предузећа се може вршити по врло различитим основама, односно показатељима. Често у стручној и научној литератури сусрећемо са подјелом основа и показатеља на унутрашње и спољне.

Међу унутрашње показатеље успјешности сврстава се прије свега ефикасност рјешавања проблема везаних за: понашање људи у организацији; кориштење људских ресурса; усклађивање величине предузећа са обимом и врстом дјелатности; финансијском структуром предузећа; квалитетом сопствених извора средстава; позајмљеним изворима средстава; дужином производног циклуса, односно коефицијентом обртања обртних средстава; рационалношћу кориштења фиксног капитала; заједничким улагањима; унутрашњом организационом структуром предузећа; пословном културом, климом у предузећу итд.

⁷ Ibidem, стр. 45.

Међу спољне показатеље успјешности сврстава се, прије свега, ефикасност рјешавања проблема везаних за односе са клијентима; присуство на потенцијалним тржиштима; експедитивност у испорукама производа; укључивање у спољне пословне мреже; повезивање са научним и стручним институцијама; повезивање са другим предузећима; организационо повезивање пословних ентитета; управљање инвестиционим, финансијским, валутним и другим ризицима; прилагођавање технолошким промјенама и тржишним законитостима итд.

Све што је речено о значају дефинисања успјешности менаџера прије свега подразумијева дефинисање стандарда учинка као и начина исказивања остварених резултата, да би се на основу компарације могао донијети суд о томе да ли је професионални менаџмент у предузећу успјешан или не.

Критеријуми успјешности топ менаџмента

На основу изложеног, могуће је сачинити модел са експлицитно дефинисаним показатељима за мјерење и оцјењивање успјешности менаџера у домаћим предузећима у периоду транзиције. Овај модел се заснива на показатељима који се дају истовремено на двије основе:

- а) временској основи (дугорочни и краткорочни показатељи) и
- б) основи менаџерског нивоа (топ менаџмент, средњи менаџмент, менаџмент прве линије).

3. Критеријуми успјешности топ менаџмента

3.1. Краткорочни критеријуми успјешности топ менаџмента

	Одлично	Солидно	Лоше
1. Рентабилност акционарског капитала	> 10%	7-10%	< 7%
2. СОЛВЕНТНОСТ (степен задужености)	< 30%	30-50%	> 50%
3. ЛИКВИДНОСТ (општи ratio)	> 2	2	≤ 1
4. ПОКРИВЕНОСТ ТРОШКОВА КАМАТА	>5x	3-5x	1-3x
5. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ	>3\$	1,5-3\$	<1,5\$

1. РЕНТАБИЛНОСТ акционарског капитала показује колико успјешно менаџмент ангажује капитал дионичара. Ниска стопа рентабилности акционарског капитала значи да је менаџмент неефикасан, да лоше води посао. Профит акционара је дивиденда и ако је она сувише ниска, менаџмент ће бити смијењен.

$$\text{стопа рентабилности} = \frac{\text{нето профит}}{\text{акционарски капитал}} \times 100$$

2. СОЛВЕНТНОСТ је показатељ сигурности и указује на степен задужености предузећа и његову способност сервисирања обавеза и дугорочних дугова и камата.

$$\text{степен задужености} = \frac{\text{укупна имовина}}{\text{укупне обавезе}} \times 100$$

Укупне обавезе = краткорочне + дугорочне

3. ЛИКВИДНОСТ предузећа представља његову способност измирења краткорочних обавеза у року доспијећа.

$$\text{општи ратио ликвидности} = \frac{\text{краткорочна имовина (обртна средства)}}{\text{краткорочне обавезе}}$$

4. ПОКРИВЕНОСТ ТРОШКОВА КАМАТА показује способност измирења расхода камата из оствареног профита.

$$\text{коэффициент покрѣћа камата} = \frac{\text{профит прије камате}}{\text{трошкови камата}}$$

Профит прије камате = Пословна добит

5. ЗАРАДА ПО АКЦИЈИ ИЛИ НЕТО ДОБИТАК ПО АКЦИЈИ је један од начина да се мјери рентабилност акционарског капитала.

$$\text{нето добит} = \frac{\text{нето добит}}{\text{број продатих акција}}$$

3.2. Дугорочни критеријуми успјешности топ менаџмента

	Одлично	Солидно	Лоше
1. Рентабилност ангажованог капитала	>15%	10-15%	<10%
2. Ревитализација, односно реструктурирање	>10%	5-10%	<5%
3. Брига за еколошке проблеме	>8%	1-5%	0
4. Улагања у професионална усавршавања запослених	2-3%	1-2%	<1%

1. РЕНТАБИЛНОСТ АНГАЖОВАНОГ КАПИТАЛА је критеријум који показује колико успјешно менаџмент улаже сав новац који му је повјерен без обзира из којих извора су средства прибављена (и дугорочно и краткорочно прибављена средства).

$$ROI = \left[\frac{\text{нето профит}(\text{камата} \times (1 - \text{пореска стопа}))}{\text{амгажована средства}} \right] \times 100$$

2. РЕВИТАЛИЗАЦИЈА - ПРЕСТРУКТУИРАЊЕ значи одржавање фирме флексибилном на све промјене (изазове и пријетње) у окружењу. У предузећу влада „креативна анархија”, успостављање нове организације (фирме, нов начин обављања радних задатака). За ту намјену се издвајају висока средства, јер се тиме повећава продуктивност рада (нпр. Bussines reingeenering), а то води трајној пословној ефикасности.

3. БРИГА ЗА ЕКОЛОШКЕ ПРОБЛЕМЕ подразумејева велике новчане задатке за предузеће, јер тиме они испољавају своју обавезу према јавности, тј. ефикасним факторима у пословању предузећа. То

значи изградњу филтера, пречишћивача, рециклирање, употребу алтернативних извора енергије.

4. УЛАГАЊЕ У ПРОФЕСИОНАЛНО УСАВРШАВАЊЕ ЗАПОСЛЕНИХ значи обучавање запослених како мислити, како учити, како користити своје способности. Последица је чињеница да је у производњу уведен висок степен знања, науке и иновација (и до 80%), а све мање физички рад. Висок проценат улагања значи да предузеће води рачуна о својим људима и да менаџери помажу људима да би они помогли себи.

4. Критеријуми успјешности менаџера средњег нивоа

4.1. Краткорочни критеријуми успјешности менаџера средњег нивоа

	Одлично	Солидно	Лоше
(1) Коефицијент обрта залиха	>3	1-3	1
(2) Коефицијент обрта купаца	10-12	8-10	<8
(3) Просјечан период наплате потраживања	30-36 (дана)	36-45	>45
(4) Просјечан период уплате добављача	30-36 (дана)	36-45	>45

1. КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА ЗАЛИХА показује колико се просјечно пута годишње залихе реализују и репродукују. Ово је добар метод за тестирање њихове конвертибилности у готовину.

$$\text{коефицијент обрта залиха} = \frac{\text{цијена коштања реализованих производа}}{\text{просјечни салдо залиха}}$$

2. КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА КУПАЦА показује колико се просјечно пута годишње наплате потраживања од купаца.

$$\text{коефицијент обрта купаца} = \frac{\text{нето приходи од продаје}}{\text{просјечни салдо купаца}}$$

3. ПРОСЈЕЧНИ ПЕРИОД НАПЛАТЕ ПОТРАЖИВАЊА показује просјечно вријеме трајања једног обрта купаца. Ако уобичајени кредитни период износи 30 дана, све изнад значи кршење кредитних стандарда.

$$\text{просјечни период наплате} = \frac{360}{\text{коэффициент обрта купаца}}$$

4. ПРОСЈЕЧНО ВРИЈЕМЕ ПЛАЋАЊА показује просјечно вријеме трајања једног обрта добављача. Просјечан кредитни период износи 30 дана.

$$\text{просјечни период плаћања} = \frac{360}{\text{коэффициент обрта добављача}}$$

4.2. Дугорочни критеријуми успјешности менаџера средњег нивоа

	Одлично	Солидно	Лоше
(1) Степен искориштености капацитета	75-100%	50-75%	<50%
(2) Однос обртних и фиксних средстава	3:1	2:1	1:3
(3) Коэффициент обрта фиксних Средстава	<1,5	1,5-2,5	>2,5
(4) Коэффициент обрта укупних пословних средстава	1,5-2,0	1,0-1,5	<1,0
(5) Коэффициент обрта сопствених средстава	2,0-2,5	1,5-2,0	<1,5

1. СТЕПЕН ИСКОРИШТЕЊА КАПАЦИТЕТА показује њихову уписаност. За предузеће је пожељна уписаност, али узимајући у обзир све објективне околности, онда се говори о реалном или радном или максималном капацитету.

2. ОДНОС ОБРТНИХ И ФИКСНИХ СРЕДСТАВА у предузећу зависи од врсте дјелатности, али у савремено организованим системима се тај однос увијек помјера у корист обртних средстава.

3. КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА ФИКСНИХ СРЕДСТАВА показује колико се ефикасно та средства користе у предузећу. Недовољан коефицијент (сувише висок) се узима као индикатор сувишног улагања и предимензионалности капацитета у односу на могућност пласмана производа.

$$\text{коефицијент обрта фиксних средстава} = \frac{\text{нето приход од реализације}}{\text{набавна вриједност фиксних средстава}}$$

4. КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА УКУПНИХ ПОСЛОВНИХ СРЕДСТАВА се третира као најопштији индикатор пословне ефикасности. Укупна пословна средства представљају укупно расположиву снагу привређивања.

$$\text{коефицијент обрта укупних пословних средстава} = \frac{\text{нето приход реализације}}{\text{укупна пословна средства}}$$

5. КОЕФИЦИЈЕНТ ОБРТА СОПСТВЕНИХ СРЕДСТАВА је значајна детерминанта за утврђивање рентабилности сопственог капитала тј. повећање сопствених извора финансирања у укупним пословним средствима од чега зависи његов раст. Осим тога, стално увећавање сопственог капитала може дјеловати привлачно за инвеститоре да ангажују свој капитал.

$$\text{коефицијент обрта сопствених средстава} = \frac{\text{нето приход реализације}}{\text{сопствена пословна средства}}$$

5. Критеријуми успешности менаџера првог нивоа

5.1. Краткорочни критеријуми успешности менаџера првог нивоа

	Одлично	Солидно	Лоше
(1) Квалитет производа	Стално прилагођавање захтјевима потрошача	Повремено прилагођавање захтјевима потрошача	Игнорисање захтјева потрошача
(2) Диверсификација производње	Повећање броја производних линија	Одржавање постојећег броја производних линија	Смањење броја производних линија
(3) Продуктивност рада	>100%	90-100%	>90%
(4) Поврат на продају	7-10%	3-7%	1-3%

1. **КВАЛИТЕТ ПРОИЗВОДА** један од основних и најважнијих критеријума. Предузеће може опстати на тржишту само уколико перманентно врши прилагођавање свог производа захтјевима потрошача.

2. **ДИВЕРСИФИКАЦИЈА ПРОИЗВОДЊЕ** је уско повезана са истраживањем тржишта и покушајем да се задовоље различите потребе купаца (потрошача). Увођење нових производних линија значи да је предузеће добро димензионирано, те да постоји повећана тражња за његовим производима.

3. **ПРОДУКТИВНОСТ РАДА** је изражена као однос створене вриједности по јединици времена. То значи да се више произведе у јединици времена.

4. **ПОВРАТ НА ПРОДАЈУ** или профитна маржа мјери колико се ефикасно води пословање. Низак профит на продају значи да је менаџмент неефикасан и да посао није профитабилан.

$$\text{поврат на продају} = \frac{\text{нето профит}}{\text{приходи од продаје}} \times 100$$

5.2. Дугорочни критеријуми ефикасности менаџера првог нивоа

	Одлично	Солидно	Лоше
(1) Релативно Тржишно учешће производа	>1	1	<1
(2) Стопа раста тржишта производа	Позитивна	0	Негативна
(3) Истраживања	Перманентно, да би се квалитет стално Прилагођавао и побољшавао	Повремено, уз могућност губитка добре позиције на тржишту	Не пратити кретања на тржишту, вјероватна елиминација са тржишта
(4) Квалитет производа	Дугорочна оријентација на стално побољшање	Повремено прилагођавање потрошачима	Намјењивање производа, игнорисање захтјева потрошача

1. РЕЛАТИВНО ТРЖИШНО УЧЕШЋЕ значи тржишно учешће производа одређеног произвођача у односу на великог конкурента. Ако је >1, ради се о тржишном лидеру, а ако је <1, ради се о слѣдбенику.

$$\text{релативно тржишно учешће} = \frac{\text{пословни приход}}{\text{приход водећег конкурента}}$$

2. СТОПА РАСТА ТРЖИШТА је израз екстерне атрактивности тржишта за посао предузећа.

$$\text{стопа раста трж.} = \left(\frac{\text{укупно трж. у периоду } (T) - \text{укупно трж. у периоду } (T-1)}{\text{укупно трж. у периоду } (T-1)} \right) \times 100$$

3. ИСТРАЖИВАЊЕ ТРЖИШТА је нужно да би се у сваком тренутку знали захтјеви, потребе и преференције потрошача за производом и његово стално прилагођавање.

Закључак

На основу анализе годишњих извјештаја предузећа из разних области, анкета, интервјуа и изјава менаџера предузећа у транзицији,

покушали смо доћи до оригиналног вишеслојног модела мјерења ефикасности пословања менаџера на различитим нивоима. Модел се може, у великој мјери, квантификовати и прилагодити дјелатности и величини предузећа. Међутим, питање је колико су у овој фази транзиције гдје се углавном проводи власничка трансформација, нови власници, а најчешће и менаџери тих предузећа, спремни да се упусте у оцјену свога рада. Поготово, ако би се вршила компарација његових резултата и његовог доприноса резултатима са другим предузећима и у неким другим условима. Овај модел пружа могућност да се чак у првој фази врши и селекција критеријума према достигнутом степену трансформације предузећа. Подразумијева се да постоји неутралност и објективност оних који дефинишу критерије који ће се примјењивати за исту или сличну сложеност и величину предузећа.

Дати модел није универзалан. Као такав, може претрпјети поправке и допуне, а сврха му је да буде што отворенији како би и други, користећи друге прилазе, овај модел проширили и обогатили. Сврха овог рада је била да се кроз више «слојева» покуша приказати могућност оцјене рада менаџера, а у конкретном случају преко различитих нивоа менаџмента и различитог времена посматрања и оцјењивања њиховог рада.

Литература

1. Бубле, М.: **Могућност мјерења ефикасности организације рада**, Зборник радова, Економски факултет у Сплиту, Сплит, 1998.
2. Божић, Р.: **Финансирање предузећа и финансијско тржиште**, Институт за економска истраживања Приштина, 1998.
3. Crosby, P.B.: **Вјечно успјешна организација**, Привредни вјесник, Загреб, 1990.
4. Drucker, P.: **Менаџмент за будућност**, - Пословни систем - Грмеч, „Привредни преглед”, Београд, 1995.
5. Hill, N.: **Мисли и обогати се**, Global Book, Нови Сад, 1996.
6. Пејовић, С.: **Основи америчког капитализма**, Научна књига, Београд, 1990.
7. Родић, Ј.: **Теорија и анализа биланса**, Економика, Београд, 1991.
8. Станковић, Ф. И; Вукмировић, Н.: **Предузетништво**, Матица српска, Нови Сад, 1995.
9. Вукмировић, Н.: **Иновација у систему награђивања**, Пословна политика, бр. 7., Београд, 1998.

Defining model of grading success of manager in countries of transition

Ph. D. Miladin Jovičić

Summary

Managers of all levels are evaluated within the grades: excellent, good and bad. Excellent signifies a numerical indicator, which is considerably below the average of grouping to which the company belongs.

According to time dimension of observation and the management level, the most important indicators are:

Short-term indicators for:

- a) top management- growth commerce and liquidity;
- b) intermediate level of management – turning of working capital and labour turnover;
- c) first level of management – workload according to those employed and the customer satisfaction.

Long-term indicators for: a) top management share on the market and profitability; b) intermediate level of management – economy commerce and labour turnover; c) first level of management – the quality of quality of products and the number of technical innovations. The model is composed of a complex, but very clear and organised „instrument table” for detailed indicators of how the company does the business and whether it moves in the right direction, or in other words, what are its work management results like.

The indicators of our model for measuring efficiency of manager would point out to the fact that the results of management of companies of countries which are in transition are by far behind the work efficiency compared to those in developed countries. Such poor results of our factory are consequences of: technical-technological falling behind, unfinished changes of property ratio, bad influence of politics into economy and low level of motivation of those employed. The way to positive results in this area here can come through fast institutional changes which before all need to happen in property ratio, the division of competence between management, administration structure and shareholders as well as bringing into practice the adequate indicators of successful manager work which the directors and the auditing board need to control and then the real owners of the company property.

Keywords: transition, success, evaluated, levels, privatisation, management, model, comparison.